تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمر المختاروجامعة بنغازي الاهلية فرع البيضاء

رجاء حسن الإخواني
تخطيط وإدارة تعليمية
رئيسة قسم العلوم الإدارية والمالية
المعهد العالي للعلوم والتقنية شحات

raja.ali@istc.edu.ly

.

تاريخ الاستلام:
2025/05/14م.
القبول:
2025/05/21م
تاريخ النشر:
2025/06/ 01م

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من جامعة عمر المختار وجامعة بنغازي الأهلية – فرع البيضاء، من أجل تحديد العوامل التي تعيق تبني هذا النهج الإداري في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وتحليل أثرها على الأداء الأكاديمي والإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وُزعت على (45) مشاركًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعًا من الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين أفراد العينة،

في حين أن مستوى التطبيق العملي ما زال متوسطًا، مما يشير إلى وجود فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والتنفيذ الفعلي. وتتمثل أهم التحديات التي تواجه الجامعات الليبية في ضعف التمويل، وقلة الموارد التقنية، وضعف التدريب والتأهيل، ومحدودية الوعي بأهمية الجودة، وضعف التنسيق الإداري، وغياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى .كما تبين أن العوامل الداخلية مثل مقاومة التغيير وضعف ثقافة الجودة المؤسسية، والعوامل الخارجية المتمثلة في عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، تؤثر سلبًا على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتوفير الدعم المالي والتقني الكافي، وتبني خطط استراتيجية واضحة، وتفعيل دور القيادة الجامعية في دعم مبادرات الجودة. خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجًا استراتيجيًا حيويًا لتطوير التعليم العالي الليبي وتحسين كفاءته التنافسية، شريطة توافر الالتزام المؤسسي والحوكمة الرشيدة لتحقيق التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ التعليم العالي؛ الجامعات الليبية.

Abstract

This study aims to analyze the challenges of implementing Total Quality Management (TQM) at Omar Al-Mukhtar University and the University of Benghazi, Al-Bayda Branch, to identify the main obstacles hindering its adoption in Libyan higher education and to assess their impact on institutional performance. Using a descriptive analytical approach, data were collected through a structured questionnaire distributed to 45 academic and administrative participants. The findings revealed a high level of awareness and understanding of TQM concepts among respondents, while the actual level of implementation remains moderate, highlighting a gap between theoretical knowledge and practical application. The major challenges include limited financial and technological resources, insufficient training, weak coordination between departments, poor strategic planning, and low awareness of quality principles. Furthermore, internal factors, such as resistance to change and weak institutional culture, along with external factors, including political and economic instability, significantly hinder the effective implementation of TQM. The

study recommends continuous professional training, adequate financial and technical support, and strong institutional leadership to promote a sustainable quality culture. It also stresses the importance of strategic planning and collaboration among stakeholders to ensure successful adoption. The study concludes that TQM represents a vital strategic approach to improving the efficiency, competitiveness, and sustainability of Libyan higher education institutions, provided that strong institutional commitment, transparent governance, and integrated efforts are maintained to achieve continuous development and educational excellence.

Keywords: Total Quality Management; Higher Education; Libyan Universities.

مقدمة .

في العقود الأخيرة، واجهت مؤسسات التعليم العالي حول العالم تحولات غير مسبوقة نتيجةً للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية المتسارعة. وقد فرضت هذه التحولات ضغوطًا متزايدة على الجامعات لتكييف هياكلها وأهدافها وبرامجها لتلبية المتطلبات الناشئة والحفاظ على قدرتها التنافسية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. ونتيجةً لذلك، أصبح تبني مناهج الإدارة الحديثة أمرًا حتميًا، مع ظهور إدارة الجودة الشاملة (TQM) كأداة استراتيجية لضمان التحسين المستدام للأداء المؤسسي وفعاليته. وتستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ التحسين المستمر، وتتطلب المشاركة الفعالة لجميع أصحاب المصلحة - الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب - في تحسين العمليات التعليمية والإدارية. ومن خلال التركيز على الكفاءة والمساءلة والابتكار، أصبحت إدارة الجودة الشاملة سمةً مميزةً للمؤسسات الحديثة التي تسعى إلى الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز الأكاديمي (البصري، 2020).

تدرك الحكومات حول العالم بشكل متزايد أن التعليم هو أساس التقدم المجتمعي والتنمية المستدامة. يُتوقع من الجامعات، بصفتها محركات رئيسية لتنمية رأس المال البشري، أن تُحسّن باستمرار جودة مخرجاتها وملاءمتها لتتماشى مع احتياجات سوق العمل والتحولات المجتمعية الأوسع. ويرتبط مستوى تطور الجامعة ارتباطًا وثيقًا بمستوى التطور في مجتمعها. وبالتالي، يُتوقع من مؤسسات التعليم العالي ألا تقتصر على تقديم المعرفة فحسب، بل أن تُنمّي أيضًا مهارات الابتكار والتكيف وحل المشكلات التي تُمكّن الخريجين من النجاح في بيئات تنافسية وديناميكية (فوزي، 2021). يُؤكد هذا التوقع المتزايد على الحاجة

المُلِحّة إلى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، لرفع مستوى الأداء وضمان تحقيق المؤسسات لرسالتها المجتمعية.

في سياق العالم العربي، وخاصةً في ليبيا، بدأت الجامعات في تبني مفاهيم ضمان الجودة والاعتماد كآليات لتعزيز الكفاءة وتحسين المخرجات. ومع ذلك، تكشف الممارسات الفعلية داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية عن تحديات مُستمرة تُعيق التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة. على الرغم من محاولات مؤسسات مثل جامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، فرع البيضاء، إعطاء الأولوية لمعايير الجودة، إلا أن واقع عدم الاستقرار السياسي، ومحدودية الموارد المالية، وعدم كفاية البنية التحتية، وضعف رأس المال البشري المؤهل لا يزال يعيق التقدم. علاوة على ذلك، فإن غياب ثقافة الجودة الشاملة - المتجذرة في مقاومة التغيير ونقص الوعي لدى الموظفين - يزيد من تعقيد عملية الانتقال نحو إطار عمل فعال لإدارة الجودة الشاملة (الشافعي والجبوري، 2019).

أكد العديد من الباحثين الدوليين أن تحقيق جودة ذات معنى في التعليم العالي يتطلب أكثر من مجرد اعتماد معايير على الورق. على سبيل المثال، يرى Taylor and Bogdan أن المؤسسات التعليمية يجب أن تطوّر قواعد بيانات متكاملة للمعلومات والمؤشرات وآليات التغذية الراجعة التي تُمكّن الإداريين وصانعي القرار من مراقبة الأداء، وتشخيص التحديات، وتطبيق الحلول بشكل منهجي (الرفاعي وآخرون، 2013). مع ذلك، لا تزال هذه الأنظمة في ليبيا غير متطورة، مما يعكس حواجز مؤسسية وثقافية وهيكلية أعمق. يؤكد المركز الوطني لضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي (2012) على فجوات جوهرية في الجامعات الليبية، تشمل غياب إدارات قيادية مُخصصة للجودة، وضعف الموارد الأكاديمية والتدريسية،

وضعف البنية التحتية، والنقص الحاد في الدعم المالي. تُقوّض هذه الفجوات مجتمعةً قدرة الجامعات على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية وتلبية متطلبات الجهات المعنية المحلية والدولية.

علاوة على ذلك، يتطلب العصر الحديث - الذي يُشار إليه غالبًا باسم "اقتصاد المعرفة" - من المؤسسات التعليمية أن تكون ديناميكية، وسريعة الاستجابة، ومبتكرة. وكما يشير الهوش وأبو بكر (2018)، فإن إدارة الجودة لا تقتصر على تحقيق الكفاءة فحسب؛ بل تشمل أيضًا تعزيز العدالة والإبداع والشمولية في الممارسات التنظيمية. والمجتمعات التي تنجح في دمج هذه الصفات في مؤسساتها تتمتع بوضع أفضل للمنافسة عالميًا وتحقيق التنمية طويلة الأجل. توضح الحالة الليبية كيف يمكن للظروف السياسية والاقتصادية الهشة أن تُفاقم نقاط الضعف المؤسسية، مما يجعل السعي إلى إدارة الجودة أكثر إلحاحًا. وبدون التغلب على هذه التحديات الهيكلية، تُخاطر الجامعات بالتخلف عن الركب في قدرتها على المساهمة بشكل فعّال في التنمية الوطنية والإقليمية.

في ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، فرع البيضاء. يهدف البحث تحديدًا إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق تبني ممارسات إدارة الجودة في هذه المؤسسات، وتحليل آثارها على الأداء التعليمي والإداري، وتقديم توصيات عملية للتغلب على هذه العوائق. ومن خلال التأكيد على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سياق التعليم العالي الليبي، تطمح هذه الدراسة إلى المساهمة في النقاش الأوسع حول ضمان الجودة في الدول النامية، حيث غالبًا ما تواجه المؤسسات قيودًا اجتماعية وسياسية واقتصادية معقدة.

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة أثبتت أنها نهج تحويلي للجامعات في جميع أنحاء العالم، إلا أن تطبيقها في التعليم العالي الليبي لا يزال محفوفًا بالصعوبات. ومن المتوقع أن تقدم نتائج هذا البحث رؤى قيّمة لصانعي السياسات والإداريين والمعلمين، مما يساعدهم على تصميم استراتيجيات أكثر فعالية تضمن الجودة، وتعزز القدرة التنافسية، وتجعل مخرجات الجامعات متوافقة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.

1.1 مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف العالمي المتزايد بإدارة الجودة الشاملة كنهج فعال لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة مخرجات التعليم، لا تزال الجامعات الليبية تواجه تحديات كبيرة في تطبيقها. ورغم قدرة إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة التعليم العالي، وتعزيز الكفاءة الإدارية والأكاديمية، ومواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، إلا أن الجامعات في ليبيا لا تزال تواجه عوائق متعددة. وعلى وجه التحديد، يمكن تلخيص مشكلة هذا البحث في التحديات الرئيسية التالية:

1. ضعف الالتزام الإداري ونقص الكوادر المؤهلة القادرة على تطبيق معايير الجودة واستدامتها.
2. نقص الموارد المالية، لا سيما في تمويل تطوير البنية التحتية وتلبية متطلبات تحسين الجودة.
3. ضعف ثقافة التحسين المستمر في المؤسسات، إلى جانب مقاومة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
4. ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات التعليم والتعلم وضمان الجودة.

2.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكلٍ رئيسي إلى دراسة التحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، مع التركيز بشكلٍ خاص على جامعة عمر المختار وجامعة بنغازي، فرع البيضاء. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه الجامعتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا سيما في الأبعاد الإدارية والمالية والثقافية والتكنولوجية.
2. تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سياق التعليم العالي.
3. تقديم توصيات واقتراح حلول عملية من شأنها مساعدة صانعي السياسات والإداريين والتربويين على التغلب على هذه التحديات، مما يضمن تطبيقًا فعّالًا ومستدامًا لإدارة الجودة الشاملة في كلتا المؤسستين.

4. الرفاعي وآخرون. (2013). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام الحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4-5 إبريل.

2. الإطار النظري

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من أهمّ المناهج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين المخرجات. وفي التعليم العالي، أصبحت إدارة الجودة الشاملة ضرورةً لمواجهة التحديات العالمية وتحقيق التميّز الأكاديمي والإداري.

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، والمشاركة الفاعلة لجميع المعنيين (الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والمجتمع)، والعمل الجماعي لتحقيق رضا العملاء. وفي المجال التعليمي، تُركّز على تحسين المناهج، وأساليب التدريس، والبنية التحتية، والخدمات بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل والمجتمع.

2.2 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

يُبرّر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عدة عوامل:

1. تعزيز سمعة المؤسسة محليًا ودوليًا.
2. تلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
3. زيادة الكفاءة مع تقليل هدر الموارد والوقت.
4. ضمان جودة الطلاب من حيث المعرفة والمهارات والقيم. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

5. الحصول على الاعتماد الأكاديمي والاعتراف الدولي.

2.3 دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين التعليم

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير المناهج الدراسية لجعلها شاملة ومرنة، وتُحسّن عملية التعليم والتعلم من خلال استخدام التكنولوجيا، وتوفر بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. كما تُعزز التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتدعم البحث العلمي، وتُقلل من الهدر التعليمي، وتُعزز التعاون بين الأقسام والجهات المعنية.

4.2 التحديات العالمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

على الرغم من فوائدها، تواجه الجامعات العديد من التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها:

1. ضعف التزام القيادة العليا.
2. مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
3. نقص التمويل وضعف البنية التحتية الرقمية.
4. الهياكل البيروقراطية وعدم وضوح الإجراءات.
5. محدودية المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونقص التدريب المتخصص.
6. الاختلافات الثقافية وتباين معايير الجودة بين الدول.
7. الضغط لتحقيق نتائج سريعة على حساب الجودة.

5.2 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية

في السياق الليبي، يُمكن أن يُؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسينات جوهرية، مثل: زيادة الكفاءة الإدارية، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحسين البيئة الأكاديمية، وتقليل البيروقراطية. كما يُعزز سمعة المؤسسة ويُقلل من هدر الموارد. يمر التطبيق عادةً بثلاث مراحل رئيسية:

1. المرحلة التحضيرية - تهيئة البيئة الداخلية، وتشكيل مجلس الجودة، وتدريب القيادات.
2. مرحلة التخطيط والتنفيذ - وضع الاستراتيجيات، وتخصيص الموارد، وإشراك أصحاب المصلحة.
3. مرحلة الرصد والتقييم - تقييم البرامج، وأعضاء هيئة التدريس، والبنية التحتية، والإدارة لضمان التحسين المستمر.

6.2 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1. التحسين المستمر وتوثيق التقدم.
2. التزام قوي من الإدارة العليا.
3. منع الأخطاء بدلاً من اكتشافها.
4. العمل الجماعي واتخاذ القرارات التشاركية.
5. أنظمة حوافز عادلة وعدالة تنظيمية.

إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أداة إدارية، بل هي أيضًا ثقافة مؤسسية تُسهم في بناء جامعات تنافسية ومبتكرة. وفي ليبيا، يمثل تطبيقه مساراً حيوياً للإصلاح والتنمية وإنتاج الخريجين القادرين على الاستجابة للتغيرات العالمية.

3. دراسات سابقة

دراسة محمد البطولي وآخرون (2016)، بعنوان " ادارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية: دراسة حالة لجامعة مصراته": قيّمت هذه الدراسة جودة الخدمات الإدارية والتعليمية في جامعة مصراتة باستخدام ثمانية أبعاد، شملت التركيز على العملاء، والثقافة التنظيمية، وضمان الجودة. وقد حُللت عينة من 115 استجابة صحيحة من أعضاء هيئة التدريس باستخدام أدوات إحصائية. وأظهرت النتائج مستويات مرتفعة في معظم الأبعاد، باستثناء مجال أنظمة المعلومات الجامعية الذي حصل على درجة متوسطة. كما لم تجد الدراسة فروقًا جوهرية في جودة الخدمات تبعًا لمتغير الكلية.

دراسة محمد عبدو (2017)، بعنوان "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها": استكشف البحث مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها. وكشفت النتائج أن كلاهما كان دون المتوسط، لا سيما في الإنتاجية، والبحث العلمي، والدعم الإداري. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء تحسينات هيكلية كبيرة لتهيئة بيئة داعمة لإدارة الجودة الشاملة.

دراسة المجرب (2018) بعنوان " دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي الليبي": بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، مع التركيز على التحسين المستمر، والاعتماد على القرارات القائمة على البيانات، والدعم الإداري. وأكدت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعزز القدرة التنافسية ويحسن جودة البحث العلمي ومخرجات الدراسات العليا في الجامعات العربية.

دراسة عواطف موسى وآخرون (2018) بعنوان " معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم التقني والفني": حللت الدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعهد العالي لتقنيات شؤون المياه في ليبيا. أشارت النتائج إلى عدم كفاية ميزانيات البحث والتطوير، وضعف التواصل، وضعف الهياكل التنظيمية. وأوصت الدراسة بالتقييم المستمر وتعزيز المشاركة في البرامج الموجهة للمجتمع.

دراسة عسلي نور الدين وآخرون (2019)، بعنوان " معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العلي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية لاقتصاد جامعة المسيلة": حدد هذا البحث التحديات على المستويات التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية. وشملت أهم هذه التحديات مركزية اتخاذ القرارات، وغياب مقاييس أداء موضوعية، والاعتماد المفرط على تمويل الوزارة. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية اللامركزية والمعايير القائمة على الأداء لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

دراسة محمد صالح حسن البصري (2020)، بعنوان "معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة هدفت لدراسة الي التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق معاييرا لجودة الشاملة بجامعة صعدة": استكشفت الدراسة التحديات المادية والمالية والإدارية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن العوائق المادية والمالية كانت الأكثر أهمية، تليها القيود التنظيمية. كما وجدت الدراسة فروقًا قائمة على الجنس والمؤهل الأكاديمي، حيث أظهر حاملو الدكتوراه وعيًا أكبر بمتطلبات الجودة.

دراسة أجراها بن أم السعد نور (2020)، بعنوان " دور معايير الجودة في تميز اداء مؤسسات التعليم العالي": كشف تحليل مقارن بين جامعة قاصدي مرباح (الجزائر) وجامعة مالايا (ماليزيا) عن تباينات

واسعة في مستويات الأداء. فبينما تميزت مالايا بفضل ممارسات الجودة الراسخة، كانت جامعة ورقلة لا تزال في مراحلها الأولى. وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز معايير البحث والتدريب لرفع مستوى الأداء المؤسسي.

دراسة أجراها المهابط (2021)، بعنوان " درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة الزيتونية كما يرها اعضاء هيئة التدريس ": قيّمت هذه الدراسة مستوى إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية والأنشطة الأكاديمية والنمو المهني. أظهرت النتائج إنجازًا متوسطًا في الثقافة التنظيمية والأنشطة الأكاديمية، مع إنجاز ضعيف في التطوير المهني. بشكل عام، صُنفت معايير إدارة الجودة الشاملة في الكلية على أنها متوسطة.

دراسة فوزي محمود اللافي (2021)، بعنوان " تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا: دراسة تطبيقية علي جامعة الزاوية": استكشفت الدراسة التحديات الإدارية والمالية والبشرية والتشريعية التي تعيق ضمان الجودة في التعليم العالي الليبي. أشارت النتائج إلى وجود قصور في الحوكمة، وتخصيص الموارد، والتشريعات. وأكدت التوصيات على الحاجة إلى إصلاحات شاملة والتزام مؤسسي أقوى للتغلب على هذه التحديات.

دراسة الحسين وآخرون (2022)، بعنوان " مستوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالمعهد العالي للعلوم والتقنية مصراته من جهة نظر اعضاء هيئته التدريسية": تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا بمصراتة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات من 48 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس عبر استبيان. وأظهرت النتائج أن

مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان "متوسطًا"، بمتوسط درجات 3.551 (71%). كما لم تُظهر الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية في التصورات المتعلقة بالجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

4. الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدم، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بناءها والتأكد من صدقها وبناتها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهذه الإجراءات على النحو التالي:

1.4 منهجية الدراسة

بالنظر إلى أهداف البحث التي يرمي الباحث إلى تحقيقها وبعد مراجعة بعض الدراسات السابقة فقد لجأ الباحث إلى استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهو عبارة عن أسلوب يعتمد دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع وتسهم بوصفها وصفاً دقيقاً وتعبر عنها تعبيراً كيفيا أو كمياً.

2.4 مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين (أعضاء هيئة تدريس ومعيدين وموظفين) بجامعة عمر المختار وجامعة بنغازي الاهلية.

3.4 عينة الدراسة

تكون عينة الدراسة من عدد (50) عامل ثم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة الورقية بعدد (50) استبانة العائد منها (45) وتم استبعاد (5) استبانات لتصبح عددها (45) ثم ادخالها في الحاسب الآلي بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

4.4 أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لهذه الدراسة، حيث قام الباحثتين بإعداد الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري، ومن ثم أرسلت لعينة الدراسة والتي تتكون من قسمين على النحو التالي:

1. البيانات الشخصية

وتحتوي هذه البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين على التالي:

- التخصص العلمي.
- المؤهل العلمي.
- المركز الوظيفي.
- سنوات الخدمة.
- مكان العمل.

2. محاور أداة الدراسة

تتكون من المحاور التالية

- المحور الأول: المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)
- المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية
- المحور الثالث: التحديات والصعوبات الإدارية
- المحور الثالث: الحلول والتوصيات

5.4 صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة إلى أي مدى تقيس الغرض الذي وضعت من أجله، أو هو دراسة تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وتم تصميم الأداة التي تتناول تحديات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، ولتحقيق ذلك تم تصميم الأداة بالرجوع إلى العديد من الدراسات والدوريات التي تتناول موضوع تحديات تطبيق الجودة الشاملة حتى الوصول إلى الصورة النهائية.

6.4 ثبات الأداة Reliability

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، ولقياس الثبات تم استخدام الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت كما يوضح بالجدول رقم (1).

جدول (1): معاملات الفاكرونباخ لمحاور أداتي الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)	2	0.202
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية	7	0.835
التحديات والصعوبات الإدارية	7	0.857
الحلول والتوصيات	6	0.883
الأداة ككل	22	0.798

يبين الجدول (1) أعلاه معاملات الثبات المختلفة وهي قيم مرتفعة أكبر من (60%) وتقترب من الواحد الصحيح مما يعني أن هناك ثباتاً في إجابات العينة، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة وامكانية تعميمها، وكذلك هذه النتيجة تطمئن الباحث على سلامة إجراءات الدراسة من حيث اختيار الأداة المناسبة لقياس هذه الظاهرة وسلامة تطبيقها.

7.4 معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة Internal Concinnity

يتم حساب الاتساق الداخلي بمعاملات الارتباط بين الدرجة الكلية محاور استبانتي الدراسة، وتدل معاملات الارتباط هذه على ان مكونات أو البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعني صدق البناء الداخلي. وذلك كما موضح بالجدول رقم (2).

لإيجاد معاملات الاتساق الداخلي تم ايجاد معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل أداة من أداتي الدراسة مع كل من محاورهما كما يلي:

جدول (2): قيم معامل الارتباط لمحاور أداتي الدراسة.

المحاور	معامل الارتباط
المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)	0.443**
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية	0.494**
التحديات والصعوبات الإدارية	0.701**
الحلول والتوصيات	0.627**

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01).

يبين الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)، مما يعني أن أبعاد الدراسة متسقة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

معيار الحكم: يوضح الجدول (3) معيار الحكم على فقرات الاستبانتين والذي اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

جدول (3): المدى وأوزان الإجابات والآراء السائدة لها.

قيمة المتوسط	الوزن	الرأي السائد	الدرجة
1 إلى 1.80	1	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.80 إلى 2.60	2	غير موافق	منخفضة
2.60 إلى 3.40	3	محايد	متوسطة
3.40 إلى 4.20	4	موافق	عالية

4.20 إلى 5	5	موافق بشدة	عالية جداً

وسوف يتم إيجاد المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الذي يقع بداخله المتوسط ويعطى الرأي الذي يقابله.

8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة العبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة
2) نوع العلاقة بين المتغيرات والدرجة الكلية للأداة وكذلك للإجابة على الفرضيات.
3) معاملي الفا كرونباخ (ALPHA)

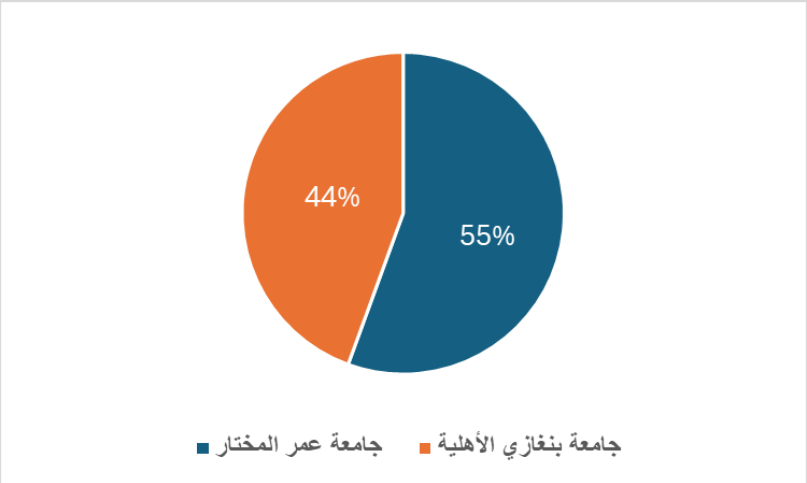
5. النتائج

يُقدم هذا القسم تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الإحصائية لاستجابات المشاركين. وقد طُبقت أساليب الإحصاء الوصفي لتلخيص البيانات وتفسيرها، مما يُتيح فهماً أوضح للتحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. ثم تُناقش النتائج وتُفسر وفقاً للإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة.

1.5 وصف العينة

لوصف خصائص عينة الدراسة، استُخدمت الإحصاءات الوصفية، وتحديداً التكرارات والنسب المئوية. وقد وفرت هذه المؤشرات لمحةً عامة مفصلة عن المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمشاركين، والتي تُشكل أساساً لتحليل النتائج الأوسع للدراسة.

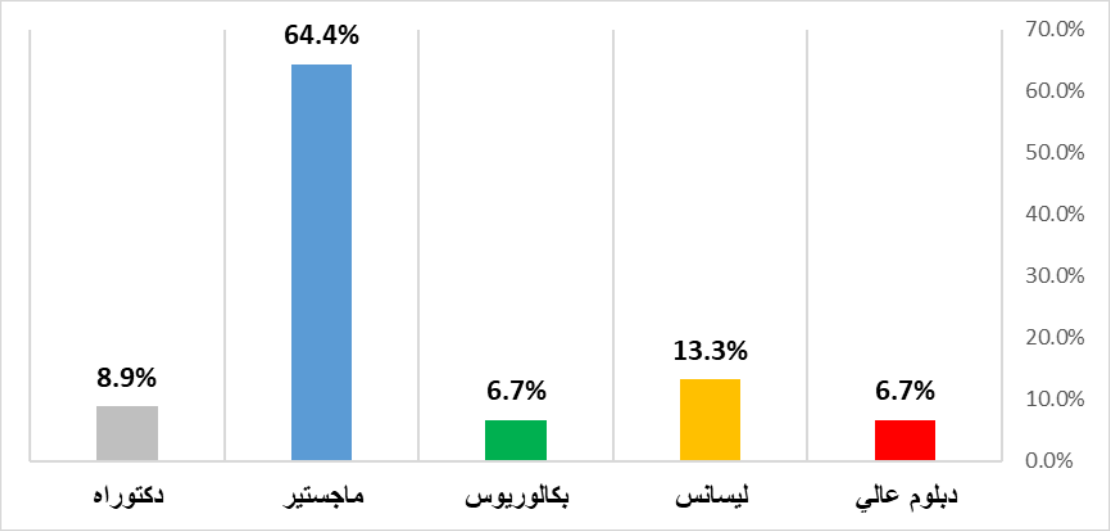
تشير النتائج الموضحة في الشكل (1) إلى أن العينة المشاركة في الدراسة حول تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية كانت أعلى في جامعة عمر المختار، حيث بلغ عدد المشاركين 25 بنسبة مئوية قدرها 55.5%. في المقابل، شكلت عينة جامعة بنغازي الأهلية نسبة أقل بلغت 44.5% بعدد 20 مشاركاً.



شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجامعة.

تشير البيانات الواردة في الشكل (2) إلى توزيع المؤهلات العلمية لأفراد العينة المشاركة في الدراسة حول تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. تظهر النتائج أن غالبية المشاركين يحملون درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم 29 مشاركًا بنسبة 64.4%، مما يشير إلى أن الدراسة استهدفت شريحة من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة.

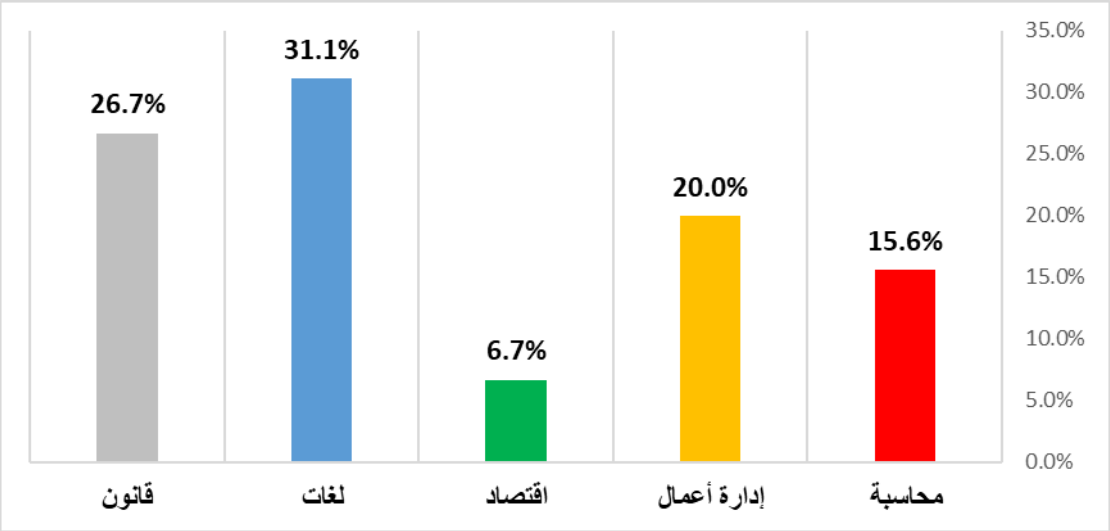
على الجانب الآخر، توزعت النسب المتبقية بين الحاصلين على درجة الليسانس بنسبة 13.3% (6 مشاركين)، والدكتوراه بنسبة 8.9% (4 مشاركين)، والدبلوم العالي والبكالوريوس بنسبة متساوية بلغت 6.7% (3 مشاركين لكل منهما). يعكس هذا التوزيع اهتمامًا واضحا بآراء الخبراء والأكاديميين ذوي المؤهلات العلمية العالية، مما يعزز مصداقية وعمق النتائج المستخلصة من الدراسة.



شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

تشير البيانات الواردة في الشكل (3) إلى التوزيع التخصصي للمشاركين في الدراسة حول تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. يتضح من النتائج أن تخصص اللغات يحتل النسبة الأكبر بين المشاركين، حيث بلغ عددهم 14 مشاركاً بنسبة 31.1%، يليه تخصص القانون بنسبة 26.7% (12 مشاركاً). أما تخصص إدارة الأعمال فقد مثل 20.0% من العينة (9 مشاركين)، في حين كانت نسبة المشاركين من تخصص المحاسبة 15.6% (7 مشاركين)، وتخصص الاقتصاد هو الأقل تمثيلًا بنسبة 6.7% (3 مشاركين). تُظهر هذه النتائج أن الدراسة شملت مجموعة متنوعة من التخصصات العلمية

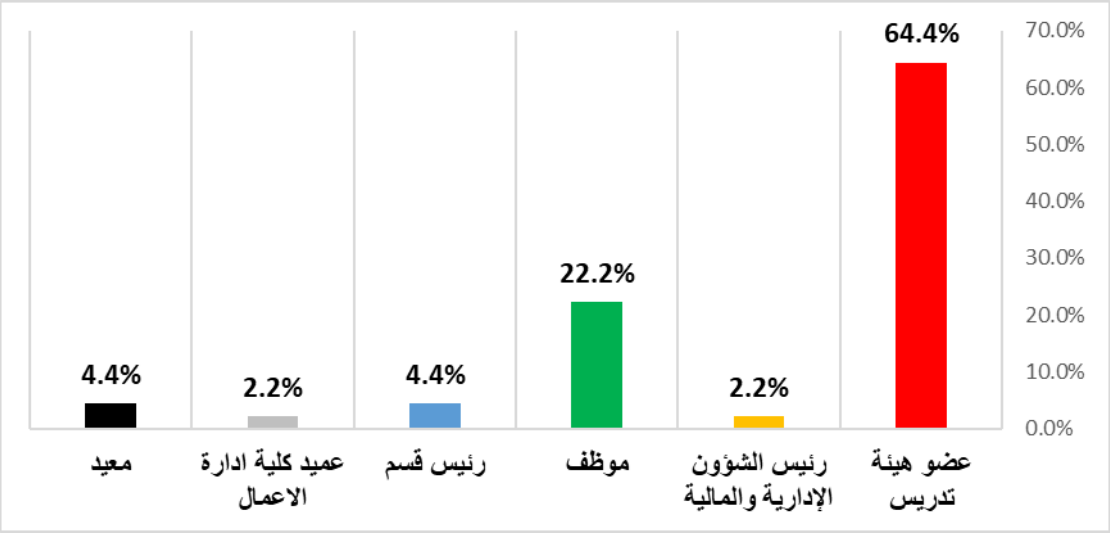
ذات الصلة بمجال إدارة الجودة الشاملة، مما يثري التحليل من خلال توفير وجهات نظر متعددة تعكس طبيعة التحديات من زوايا مختلفة.



شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.

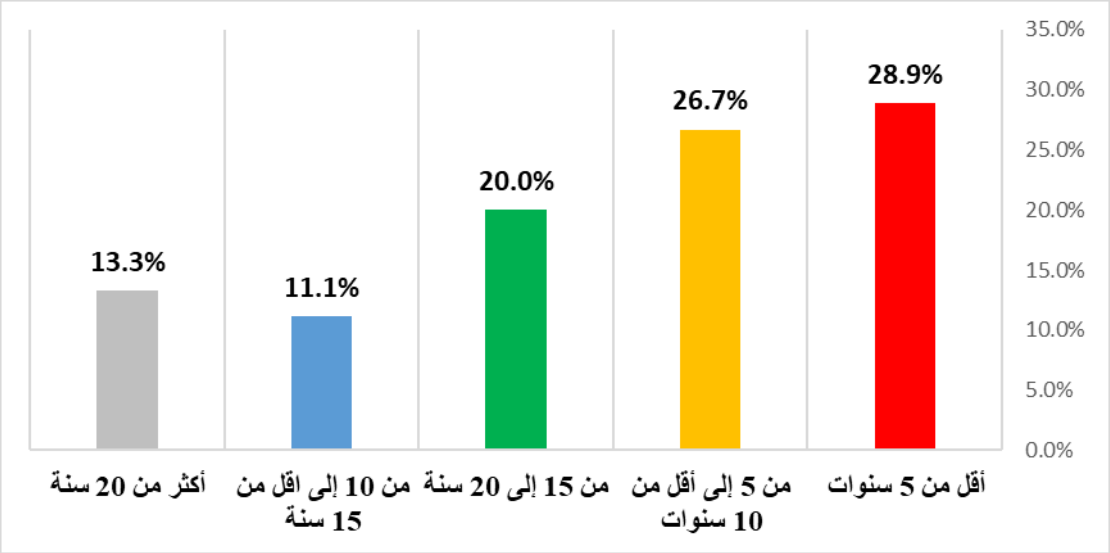
تشير بيانات المبينة في الشكل (4) إلى التوزيع الوظيفي للمشاركين في الدراسة حول تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. يوضح التحليل أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عددهم 29 مشاركاً، مما يمثل نسبة 64.4% من العينة. تأتي فئة الموظفين في المرتبة الثانية بنسبة 22.2% (10 مشاركين)، تليها فئتا رؤساء الأقسام والمعيدين بنسبة متساوية 4.4% لكل منهما

(2 مشارك لكل فئة). في حين كانت نسبة رؤساء الشؤون الإدارية والمالية وعمداء كليات إدارة الأعمال هي الأقل تمثيلاً، بواقع مشارك واحد لكل منهما بنسبة 2.2%. تُبرز هذه النتائج تمثيلاً كبيراً لأعضاء هيئة التدريس، مما يعكس أهمية دورهم في تقييم التحديات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بينما يُظهر التمثيل الأقل للفئات الإدارية الحاجة إلى إشراك أوسع لهذه الفئات في مثل هذه الدراسات لتحقيق رؤية أكثر شمولية.



شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المركز الوظيفي.

يتضح من البيانات في الشكل (5) أن الفئة الأكبر تمثيلاً هم المشاركون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 13 مشاركاً، بنسبة 28.9% من إجمالي العينة. يليهم المشاركون ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 26.7% (12 مشاركاً). أما المشاركون ذوو الخبرة من 15 إلى 20 سنة، فقد شكلوا نسبة 20.0% (9 مشاركين)، بينما انخفضت النسبة إلى 11.1% للمشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة (5 مشاركين). وأخيراً، المشاركون الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة مثلوا نسبة 13.3% (6 مشاركين). تشير هذه النتائج إلى أن العينة تضم مشاركين من مختلف مستويات الخبرة، مع تمثيل أكبر للفئات ذات الخبرة القصيرة والمتوسطة. يعكس هذا التنوع أهمية إشراك وجهات نظر مختلفة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بناءً على سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي والإداري.



شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة سنوات الخبرة.

3.5 محاور الدراسة

2.5 المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن أفراد العينة يظهرون مستوى عالٍ من المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.69، بانحراف معياري 0.660، ووزن نسبي 73.8%، مما يعكس درجة موافقة عالية. فيما يتعلق بالتفاصيل، اتفق المشاركون بقوة على أن "إدارة الجودة

الشاملة هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسات التعليمية"، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي 3.91، بانحراف معياري 0.821، ووزن نسبي 78.2%. أما العبارة التي تشير إلى أن "مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وهو أحد العوامل لعدم تطبيقها"، فقد حظيت أيضًا بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.47، وانحراف معياري 0.944، ووزن نسبي 69.4%. تعكس هذه النتائج وعي المشاركين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وفهمهم لأبعادها، مع وجود تباين طفيف في مستويات المعرفة كما يظهر من الانحراف المعياري.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المعرفة بإدارة الجودة الشاملة (TQM).

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنه أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسات التعليمية.	3.91	0.821	78.2%	عالية
يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة وهو أحد العوامل لعدم تطبيقها.	3.47	0.944	69.4%	عالية
المحور ككل	**3.69**	**0.660**	**73.8%**	**عالية**

3.5 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الجامعات الليبية كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.29، بانحراف معياري 0.639، ووزن نسبي 65.8%.

فيما يتعلق بالمجالات التي تم فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حصلت الفقرة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريس على أعلى درجة موافقة بمتوسط 3.58، وانحراف معياري 0.917، ووزن نسبي 71.6%، تليها الفقرة المتعلقة بتطبيقها في البحث العلمي والإدارة الجامعية، بمتوسطات 3.56 و3.53 على التوالي. أما الخدمات الطلابية، فقد حصلت على درجة موافقة أقل نسبيًا بمتوسط 3.18 ووزن نسبي 63.6%.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج تقييمًا أقل لمستوى الوعي بإدارة الجودة الشاملة، حيث كان تقييم الوعي بين أعضاء هيئة التدريس متوسطًا بمتوسط 2.91، ووزن نسبي 58.2%، بينما جاء تقييم الوعي بين الطلاب أقل بمتوسط 2.69 ووزن نسبي 53.8%.

تعكس هذه النتائج أن الجامعات الليبية قد بدأت في تطبيق بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة في مجالات محددة مثل التدريس والبحث العلمي، ولكنها تواجه تحديات في رفع مستوى الوعي حول هذا المفهوم بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية.

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعتك.	3.56	0.893	71.2%	عالية
من المجالات التي تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها هي التدريس.	3.58	0.917	71.6%	عالية
من المجالات التي تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها هي البحث العلمي.	3.56	0.943	71.2%	عالية
من المجالات التي تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها هي الإدارة الجامعية.	3.53	0.869	70.6%	عالية
من المجالات التي تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها هي الخدمات الطلابية.	3.18	0.936	63.6%	عالية
تقيم مستوي الوعي بين أعضاء هيئة التدريس حول إدارة الجودة الشاملة في جامعتك بأنه عالي.	2.91	0.848	58.2%	متوسطة
تقيم مستوي الوعي بين الطلاب التدريس حول إدارة الجودة الشاملة في جامعتك بأنه عالي.	2.69	0.900	53.8%	متوسطة
المحور ككل	**3.29**	**0.639**	**65.8%**	**متوسطة**

4.5 التحديات والصعوبات الإدارية

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن استجابات أفراد العينة حول التحديات والصعوبات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية كانت عالية بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.61، بانحراف معياري 0.719، ووزن نسبي 72.2%. أبرز التحديات التي حظيت بأعلى

درجات الموافقة شملت: نقص التكنولوجيا والمرافق الحديثة بمتوسط 3.80، وانحراف معياري 0.944، ووزن نسبي 76.0%، يليها قلة الوعي بأهمية الجودة بمتوسط 3.71 ووزن نسبي 74.2%، وضعف التدريب والتأهيل بمتوسط 3.67 ووزن نسبي 73.4%. أما الصعوبات الإدارية، فقد تمثلت أبرزها في ضعف التنسيق بين الإدارات، وعدم وجود آليات فعالة للقياس والتحليل، حيث حصل كل منهما على متوسط 3.56 مع أوزان نسبية 71.2% لكل منهما. كما أن غياب التخطيط الاستراتيجي حصل على درجة موافقة أقل نسبيًا بمتوسط 3.38 ووزن نسبي 67.6%. تعكس هذه النتائج أن التحديات الإدارية، بما في ذلك ضعف التنسيق، غياب التخطيط الاستراتيجي، ونقص المرافق والتكنولوجيا، تعد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى الحاجة الملحة لتوفير الدعم المادي والتقني، وزيادة الوعي، وتعزيز التدريب لضمان نجاح تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التحديات والصعوبات الإدارية.

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك نقص الدعم المادي.	3.58	1.011	71.6%	عالية
من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك قلة الوعي بأهمية الجودة.	3.71	0.977	74.2%	عالية
من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك ضعف التدريب والتأهيل.	3.67	0.965	73.4%	عالية
من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك نقص التكنولوجيا	3.80	0.944	76.0%	عالية

والمرافق الحديثة.				
من أكبر الصعوبات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في جامعتك هي ضعف التنسيق بين الإدارات.	3.56	1.119	71.2%	عالية
من أكبر الصعوبات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في جامعتك هي غياب التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.029	67.6%	عالية
من أكبر الصعوبات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في جامعتك هي عدم وجود آليات فعالة للقياس والتحليل.	3.56	0.867	71.2%	عالية
المحور ككل	**3.61**	**0.719**	**72.2%**	**عالية**

5.5 الحلول والتوصيات

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن استجابات أفراد العينة حول الحلول والتوصيات المتعلقة بتحسين إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.16، بانحراف معياري 0.574، ووزن نسبي 83.2%. وقد أظهرت الإجابات تباينًا في درجة الموافقة على الحلول المختلفة التي تم طرحها.

أعلى درجة موافقة كانت حول تعزيز التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، حيث حصلت على متوسط 4.27، بانحراف معياري 0.580، ووزن نسبي 85.4%، مما يعكس أهمية التدريب المستمر في تحسين إدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت الحلول المتعلقة بزيادة الوعي بالجودة بين الطلاب وتوفير الموارد المالية الكافية توافقًا عاليًا، حيث حصل كل منهما على متوسط 4.04، بانحراف معياري 0.638 و0.796، على التوالي، ووزن نسبي 80.8% لكل منهما.

فيما يتعلق بتحسين التكنولوجيا والأنظمة الإدارية، أظهرت نتائج الدراسة توافقًا عاليًا أيضًا بمتوسط 4.13، بانحراف معياري 0.944، ووزن نسبي 82.6%. كما أبدت العينة موافقة قوية على دعم القيادة الجامعية لتطبيق التغيرات، حيث حصلت على متوسط 4.20، بانحراف معياري 0.661، ووزن نسبي 84.0%.

أما فيما يخص التوقعات المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، فقد أظهرت العينة توافقًا عاليًا بشأن تفاؤلهم بتحقيق نتائج إيجابية وفعّالة إذا تم التغلب على التحديات الحالية، حيث حصلت هذه الفقرة على نفس درجة الموافقة العالية بمتوسط 4.27، بانحراف معياري 0.654، ووزن نسبي 85.4%.

تعكس هذه النتائج الحاجة الملحة لتعزيز التدريب المستمر، وزيادة الوعي بالجودة، وتوفير الدعم المالي والتقني، بالإضافة إلى دعم القيادة الجامعية لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الحلول والتوصيات.

الفقرة Item	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الجودة الشاملة في جامعتك هي تعزيز التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.	4.27	0.580	85.4%	عالية جداً
من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحين إدارة الجودة الشاملة في جامعتك هي زيادة الوعي بالجودة بين الطلاب.	4.04	0.638	80.8%	عالية
من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحين إدارة الجودة الشاملة في جامعتك هي توفير الموارد المالية الكافية.	4.04	0.796	80.8%	عالية
من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحين إدارة الجودة الشاملة في جامعتك هي تحسين التكنولوجيا والأنظمة الإدارية.	4.13	0.944	82.6%	عالية
من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحين إدارة الجودة الشاملة في جامعتك هي دعم القيادة الجامعية لتطبيق التغيرات.	4.20	0.661	84.0%	عالية
نري مستقبل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية في حال تم التغلب على التحديات الحالية سوف يكون إيجابيًا وفعالًا.	4.27	0.654	85.4%	عالية جداً
المحور ككل	**4.16**	**0.574**	**83.2%**	**عالية**

6. المناقشة والتحليل

6.1 تفسير النتائج وعلاقتها بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين يتمتعون بمستوى عالٍ من المعرفة المفاهيمية بإدارة الجودة الشاملة (TQM) (المتوسط العام 3.69)، مما يؤكد وجود مفهوم الجودة في الجامعات الليبية. ومع ذلك، عند تحليل التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة، تميل الدرجات إلى المتوسط (المتوسط العام 3.29)، مع تقدم أكبر في التدريس والبحث، ولكن مع نقاط ضعف ملحوظة في الخدمات الطلابية ووعي أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

تتوافق هذه النتائج مع نتائج محمد عبدو (2017) في جامعة سبها، الذي أكد على الفجوة بين الاعتراف بالجودة وتطبيقها الفعال في البحث والإدارة. علاوة على ذلك، تتوافق النتائج مع نتائج المجرب (2018)، الذي وجد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُحسّن القدرة التنافسية، على الرغم من أنه يتطلب دعمًا إداريًا قويًا.

فيما يتعلق بالتحديات الإدارية، اعتُبرت الافتقار إلى التكنولوجيا الحديثة، ومحدودية التدريب، وضعف التنسيق بين الإدارات، بمثابة عقبات رئيسية (المتوسط العام 3.61). تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه عواطف موسى وآخرون (2018)، الذين حددوا قيودًا هيكلية مماثلة في المؤسسات التقنية الليبية، ومع اللافي (2021)، الذي أشار إلى أوجه قصور في الحوكمة والموارد في جامعة الزاوية.

من ناحية أخرى، أظهرت الحلول والتوصيات التي اقترحها المجيبون مستوى موافقة مرتفعًا (المتوسط 4.16). يعكس الإجماع على الحاجة إلى التدريب المستمر، ودعم قيادة الجامعة، وتوفير الموارد المالية، والتعزيز التكنولوجي نهجًا واقعيًا للتغلب على العقبات. تتوافق هذه التوصيات مع نتائج محمد صالح (2020)، الذي سلط الضوء على تدريب المعلمين وتوفير الموارد كعوامل ذات أولوية، ومع الحسين وآخرون (2022)، الذين أكدوا على أهمية القيادة المؤسسية في ترسيخ ثقافة الجودة.

2.6 الأسباب الجذرية للتحديات

بناءً على البيانات المُجمعة ومقارنتها بالدراسات السابقة، يُمكن تلخيص الأسباب الهيكلية للتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية على النحو التالي:

1. القيود المالية والتكنولوجية: يُشكل نقص البنية التحتية الحديثة، ونظم المعلومات الفعّالة، والموارد الكافية عائقًا رئيسيًا.
2. نقص التدريب والتعليم المُتخصص: يفتقر العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى الإعداد اللازم لتطبيق نماذج الجودة، مما يُولد مقاومة للتغيير.
3. ضعف ثقافة الجودة المؤسسية: على الرغم من وجود المعرفة المفاهيمية، إلا أن الالتزام الجماعي بالتحسين المُستمر لم يتعزز.
4. مشاكل الحوكمة والتنسيق: تُحدّ الهياكل الإدارية المُتصلبة، ونقص التخطيط الاستراتيجي، والمركزية المُفرطة من القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

5.بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية غير مستقرة: تُفاقم هشاشة الوضع الليبي، الذي يتسم بالأزمات السياسية والقيود المالية، من العقبات الداخلية التي تواجه الجامعات.

3.6 تأثير البيئة الجامعية والإدارية

تلعب البيئة الجامعية والإدارية دورًا حاسمًا في نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة:

البيئة الجامعية: يعكس تنوع التخصصات والمستوى الأكاديمي المتقدم للمشاركين (64.4٪ حاصلون على درجة الماجستير و 8.9٪ حاصلون على درجة الدكتوراه) رأس مال بشري قادر على دفع عجلة الجودة. ومع ذلك، فإن محدودية وعي الطلاب وضعف مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس يحدان من تأثير المبادرات.

البيئة الإدارية: يُحدّ ضعف التنسيق بين الإدارات، والعمليات البيروقراطية، وغياب آليات التقييم من القدرة على مأسسة ممارسات الجودة. وتتوافق هذه العوامل مع نتائج المركز الوطني لضمان الجودة (2012)، الذي حدد غياب القيادة المتخصصة وندرة الدعم المالي كعوائق رئيسية.

البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية): يُحدّ عدم الاستقرار العام في البلاد من موارد برامج الجودة واستمراريتها، مما يُصعّب وضع سياسات مستدامة. ويُفاقم هذا العامل الخارجي نقاط الضعف الداخلية، مُولّدًا ضغطًا مُضاعفًا على الجامعات.

من خلال هذا التحليل، تُبيّن الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ليبيا لا يعتمد فقط على المعرفة المفاهيمية، بل أيضًا على تكامل العوامل الإدارية والثقافية والمالية والسياقية. ويتطلب نجاح إدارة الجودة

الشاملة نهجًا منهجيًا تتفاعل فيه الجامعة، وأصحاب المصلحة الداخليون، والبيئة الخارجية بشكل منسق.

7. الاستنتاج

أظهرت الدراسة أنه على الرغم من وجود معرفة مقبولة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، إلا أن تطبيقها العملي لا يزال يواجه عقبات متعددة. وتتعلق أبرز نقاط الضعف بنقص البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الموارد المالية، ومحدودية تدريب الموظفين، وغياب ثقافة التحسين المستمر المؤسسية. علاوة على ذلك، فإن مقاومة التغيير وضعف التنسيق الإداري يعززان هذه الصعوبات. ومع ذلك، تُظهر النتائج أيضًا إجماعًا على حلول قابلة للتطبيق، مثل التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز القيادة الجامعية، وتوفير الموارد الكافية، وتحديث الأنظمة الإدارية. وبشكل عام، تخلص الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مسارًا استراتيجيًا لرفع الجودة الأكاديمية في ليبيا، شريطة اعتماد نهج شامل يجمع بين الالتزام المؤسسي والدعم الحكومي والمشاركة الفعالة من مجتمع الجامعة بأكمله.

8. التوصيات

يمكن تلخيص أهم التوصيات في النقاط التالية:

1) يجب تخصيص ميزانيات أكبر لدعم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك تجديد البنية التحتية والتكنولوجية للجامعات.
2) تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعريفهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

3) العمل على تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات الجامعية لتوحيد الرؤى وتطبيق استراتيجيات فعّالة تضمن تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

4) : ضرورة تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية محددة الأهداف وقابلة للقياس لضمان تقدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل مستدام وفعّال.

5) الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال تطوير أنظمة معلوماتية تتيح متابعة وتقييم تطبيق معايير الجودة.

6) تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والمشاركة في تطوير استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على الابتكار والممارسات المثلى.

المراجع

1. محمد صالح حسن البصري أصول التربية المساعد بكلية التربية وعميد كلية الآداب جامعة صعدة الجمهورية اليمنية معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة 2020، ص2.
2. فوزي محمود الافي المعهد العالي للعلوم والتقنية تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، 2021، ص 293 - 268.
3. الشافعي، صادق والجبوري، سعد. (2019). "التحديات التي تواجهه تطبيق معايير الجودة في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة دواة، المجلد 6، العدد 2، ص 180-200.

4. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليمية والتدريبية. (2012). دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
5. الهوش وأبو بكر. (2018). "إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي"، طرابلس.
6. بن ام السعد نور ايمان دور معايير الجودة في تميز اداء مؤسسات التعليم العالي دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الصور الثالث في علوم التسيير تخصص ادارة تسيير الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير السنة الجامعية 2020 –ص25-28.
7. عسلي نورالدين خديجة معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس دراسة عينة كلية الاقتصاد جامعة المسيلة مجلة البحوث الادارية والاقتصادية 2019، ص88.
8. محمد صالح حسن البصري أصول التربية المساعد بكلية التربية وعميد كلية الآداب جامعة صعدة الجمهورية اليمنية معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة 2020، ص2.
9. فوزي محمود الافي المعهد العالي للعلوم والتقنية تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية،2021، ص 293 - 268.